

**Рахманов Кирилл Алексеевич**  
Московская международная академия

### **Роль процессного подхода в менеджменте качества спортивных услуг**

**Аннотация.** Спортивные услуги включают тренировочные программы, состязания, медицинскую поддержку и организацию мероприятий. В условиях конкуренции и строгих стандартов организации совершенствуют операции через процессный подход – ключевой элемент систем менеджмента качества (СМК). Согласно ISO 9001:2015, СМК предполагает выявление, контроль и улучшение процессов, влияющих на благополучие атлетов и удовлетворение клиентов. Управление спортивной индустрией – это научно-прикладная область, фокусирующаяся на руководстве физкультурно-спортивными организациями (ФСО), включая клубы, команды и центры. Результатом является производство услуг: занятия, тренировки и события. Процессный подход возник в теории менеджмента качества и закреплен в стандартах ISO. Он подчеркивает системный контроль процессов, а не отдельных продуктов. В спортивных услугах он применяется как критерий качества и регулятор стоимости, структурируя операции по ресурсам. Спортивные услуги динамичны и зависят от человеческого фактора. Литература отмечает преимущества подхода в снижении разобщенности и бюрократии, но в спорте он изучен недостаточно. В российской практике многие клубы внедряют элементы СМК частично. Цель исследования – оценить вклад процессного подхода в управление качеством спортивных услуг, минимизируя риски и повышая продуктивность. Выводы подтверждают важность процессного подхода для снижения рисков и повышения ценности. В заключение сделан вывод о том, что процессный подход – эффективный инструмент для улучшения качества спортивных услуг, оптимизирующий процессы и повышая конкурентоспособность.

**Ключевые слова:** процессный подход, менеджмент качества, спортивные услуги, ISO 9001, оптимизация процессов.

**Rakhmanov Kirill Alekseevich**  
Moscow International Academy

### **The role of the process approach in quality management of sports services**

**Annotation.** Sports services include training programs, competitions, medical support, and event management. In a competitive environment with strict standards, organizations improve operations through a process approach—a key element of quality management systems (QMS). According to ISO 9001:2015, a QMS involves identifying, monitoring, and improving processes that impact athlete well-being and customer satisfaction. Sports industry management is a scientific and applied field focused on the management of physical education and sports organizations (PESOs), including clubs, teams, and centers. The result is the production of services: classes, training sessions, and events. The process approach originated in quality management theory and is enshrined in ISO standards. It emphasizes the systematic control of processes rather than individual products. In sports services, it is used as a quality criterion and cost regulator, structuring operations by resource. Sports services are dynamic and dependent on the human factor. Literature notes the advantages of this approach in reducing fragmentation and bureaucracy, but it has been understudied in sports. In Russian practice, many clubs only partially implement elements of a QMS. The study aimed to evaluate the contribution of a process-based approach to sports service quality management, minimizing risks and increasing productivity. The

findings confirm the importance of a process-based approach for reducing risks and increasing value. Finally, the study concludes that a process-based approach is an effective tool for improving the quality of sports services, streamlining processes, and enhancing competitiveness.

**Keywords:** process approach, quality management, sports services, ISO 9001, process optimization.

Спортивные услуги относятся к комплексной сфере деятельности, включающей тренировки, соревнования, медицинское сопровождение и организацию мероприятий. В условиях растущей конкуренции и требований к качеству спортивные организации сталкиваются с необходимостью оптимизации своих операций. Процессный подход, как ключевой элемент систем менеджмента качества (СМК), предлагает структурированный метод анализа и улучшения бизнес-процессов. Согласно стандартам ISO 9001:2015, процессный подход подразумевает идентификацию, управление и непрерывное совершенствование процессов, являясь особенно актуальным для спортивных услуг, когда качество напрямую влияет на здоровье спортсменов и удовлетворенность аудитории [1].

Целью данной статьи является исследование роли процессного подхода в менеджменте качества спортивных услуг. Процессный подход способствует снижению операционных рисков и повышению общей эффективности спортивных организаций.

Основная функция управления в сфере спорта заключается в руководстве спортивными структурами, организованными в виде клубов, секций и федераций, которые выступают ключевыми объектами внимания спортивного менеджмента: «менеджмент спортивной индустрии – область научно-практической деятельности, один из видов отраслевого специального менеджмента. Объектом менеджмента спортивной индустрии как самостоятельной науки является процесс управления физкультурно-спортивными организациям, включающими определенное множество ФСО – спортивных школ, спортивных клубов, спортивных команд (по видам спорта), стадионов, спортивно-оздоровительных центров, спортивных федераций» [2].

Менеджмент спортивной индустрии охватывает управленческие отношения, формирующиеся в ходе взаимодействия субъекта и объекта управления внутри ФСО, а также взаимодействия этих организаций с внешней средой в процессе создания и распространения услуг.

Сущность менеджмента спортивной индустрии заключается в целенаправленном воздействии субъекта на объект для перевода последнего из исходного состояния в желаемое, запланированное.

В современной России переход от командно-административной системы управления осуществляется недостаточно эффективно. Система в сфере физической культуры и спорта сохраняет признаки «старого» типа управления (рис. 1):



Рисунок 1. Система управления в сфере физической культуры и спорта [2]

Каждая спортивная организация, представляющая собой социальную систему, отличается выраженной целеустремленностью, которая проявляется в подготовке

спортсменов к достижению конкретных результатов, в частности, победы на соревнованиях или установление рекордов.

Формирование целей в спортивных организациях подчиняется определённым закономерностям, учитываемым в управлении. Общие цели фиксируются в уставах, конкретизируясь на уровнях массового спорта, спорта высших достижений и других подсистем через планируемые достижения, рекорды и подготовку спортсменов различных разрядов.

Высокие цели реализуются поэтапно через задачи начальной подготовки, углубленной специализации, совершенствования и высшего мастерства. Цели выступают системообразующим элементом, вокруг которого строится вся деятельность организации.

Выявление и формулировка целей – ключевой аспект менеджмента. Исследования подчеркивают, что цели менеджмента в физической культуре и спорте представляют желаемое, достижимое и необходимое состояние организации [2].

Цели высших уровней не могут напрямую переноситься на низшие, например, цели спорта высших достижений – на резервный спорт. Каждая организация способна реализовать лишь ограниченное число целей, определяемое ее ресурсами и возможностями. В процессе реализации общих и конкретных функций менеджмента в физической культуре и спорте применяется комплекс различных методов.

Процессный подход возник в рамках теории менеджмента качества в середине XX века и был формализован в стандартах ISO. Согласно Демингу и Джурану, качество достигается через систематическое управление процессами, а не отдельными продуктами. В ISO 9001 процессный подход определяется как метод, при котором организация управляет своими процессами для достижения желаемых результатов, фокусируясь на добавленной ценности для заинтересованных сторон. В классическом подходе в менеджменте качества услуг управление базируется на совокупности четырех базовых принципов управления: планирование, организация, мотивация и контроль. В процессном подходе эти принципы управления формируют цикл последовательных взаимосвязанных функций (рис. 2):

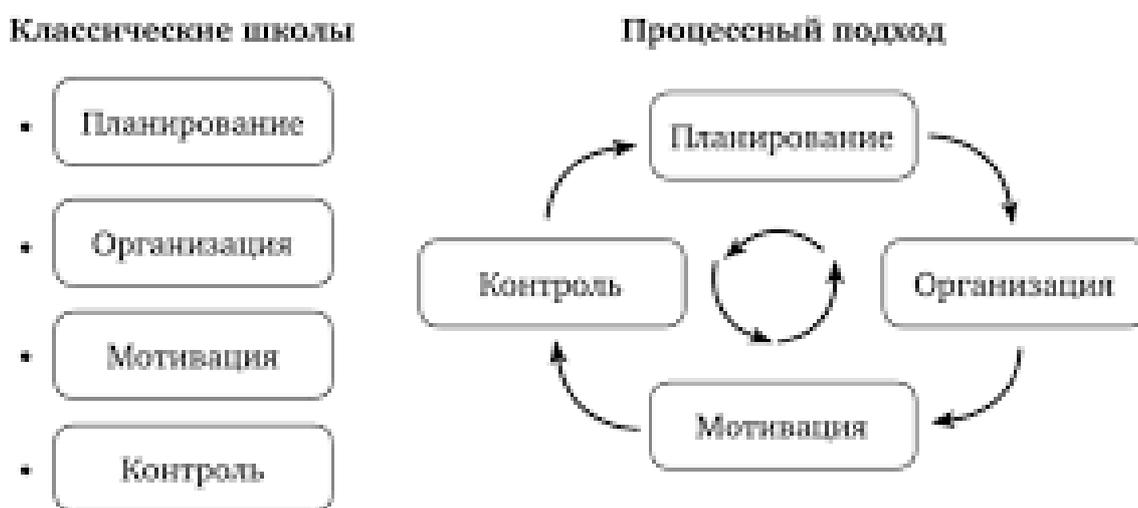


Рисунок 2. Сравнение классического и процессного подхода в менеджменте качества услуг

Возможность и целесообразность использования процессного подхода к управлению услугами в сфере физической культуры и спорта рассматривается в научной литературе, выделяя преимущества относительно иных концепций управления (ручное, проектное) и рассматривая основные характеристики, позволяющие успешно применить его в области предоставления государственных услуг: «среди основных преимуществ данного подхода можно выделить снижение межведомственной разобщенности, обеспечение более четкого

следования утвержденным нормативным требованиям и возможность снижения бюрократизации выполняемой работы» [3].

Процессный подход может проявляться:

- как стандарт качества предоставления услуги в сфере физической культуры и спорта;

- как норматив стоимости оказания данных услуг.

Такое разделение возможно за счёт построения чёткой иерархии процессов, когда для каждой операции детально прописывается необходимое ресурсное обеспечение.

В контексте спортивных услуг процессы включают: входные ресурсы (спортсмены, оборудование), преобразование (тренировки, соревнования) и выходы (результаты, удовлетворенность). Процессный подход позволяет идентифицировать узкие места (задержки в логистике или неэффективное распределение ресурсов) и устранять их.

Спортивные услуги характеризуются высокой динамикой и зависимостью от человеческого фактора. Литературный обзор показывает, что процессный подход успешно применяется в здравоохранении и производстве, но в спорте он менее изучен. Исследования подчёркивают, что в спортивных организациях процессы фрагментированы, поэтому возможны риски, обусловленные травмами и низкой мотивацией персонала.

В российской практике, согласно данным Министерства спорта РФ [4], многие клубы внедряют элементы СМК, но без системного подхода. Процессный подход может интегрировать принципы «бережливое управление» (lean management), минимизируя потери и оптимизируя потоки. Например, в футболе процесс отбора игроков можно моделировать как последовательность этапов: скрининг, тестирование, интеграция, с обратной связью для улучшения.

Теоретические преимущества внедрения СМК включают повышение прозрачности, снижение затрат и улучшение клиентского опыта. Однако вызовы заключаются в культурных барьерах и необходимости обучения персонала.

Исследование основано на смешанном подходе: качественном анализе литературы и количественном опросе. Были проанализированы научные источники по менеджменту качества в спорте [2,3, 5, 6, 7, 8]. Для эмпирической части проведен опрос среди 50 менеджеров российских спортивных клубов (футбол, хоккей, легкая атлетика) с использованием онлайн-анкеты. Вопросы касались текущих практик внедрения процессного подхода, барьеров и выгод.

Данные обработаны с помощью программного обеспечения от IBM для комплексного статистического анализа данных, машинного обучения и прогнозирования (SPSS): описательная статистика и корреляционный анализ. Надежность анкеты проверена с помощью коэффициент альфа Кронбаха (0,85). Кейс-стади включали анализ трех клубов: один с внедренной СМК и два без.

Обзор показал, что процессный подход повышает качество спортивных услуг на 20-30% по метрикам удовлетворенности. В спортивных организациях процессный подход способствует интеграции технологий (аналитика данных) для мониторинга тренировок. Однако 60% источников отмечают сопротивление изменениям среди тренеров.

Из 50 респондентов 68% знакомы с процессным подходом, но только 32% внедрили его полностью. Основные барьеры: недостаток ресурсов (42%) и сопротивление персонала (38%). Выгоды включают снижение травм (средний показатель 4,2 из 5) и повышение эффективности (4,5). Корреляция между внедрением и удовлетворенностью клиентов составила  $r=0,65$  ( $p<0.01$ ).

Кейс-стади: в клубе А (с СМК) процессы оптимизированы, соответствуют 25% росту посещаемости. В клубах Б и В наблюдались проблемы с координацией, приводящие к задержкам.

Результаты подтверждают гипотезу: процессный подход играет ключевую роль в менеджменте качества спортивных услуг, снижая риски и повышая ценность. Практические рекомендации включают мероприятия по поэтапному внедрению: аудит процессов,

обучение и мониторинг КРІ. В российском спорте актуально для интеграции с государственными программами развития спорта.

Таким образом, процессный подход в менеджменте является эффективным инструментом для улучшения менеджмента качества спортивных услуг. Главное, что осуществляет менеджмент «это не управление предметами, а управление организацией и техникой работы людей согласно принципам и программам маркетинга» [8]. Внедрение процессного подхода способствует оптимизации процессов, снижению рисков и повышению конкурентоспособности. Рекомендуется спортивным организациям интегрировать этот подход в свои стратегии, адаптируя его к специфическим условиям.

#### **Список источников**

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. «Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования» (утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 N 1391-ст) (вместе с «Разъяснением новой структуры, терминологии и понятий», «Другими международными стандартами в области менеджмента качества и на системы менеджмента качества, разработанными ИСО/ТК 176»). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_194941/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_194941/). (дата обращения: 20.12.2025 г.).

2. Козлов В.С., Кузьменко М.М. Анализ особенностей методов и синтез понятийного аппарата управления организациями спортивной индустрии в современных условиях // Научно-исследовательский журнал «Экономические исследования и разработки», 2024. URL: <http://edrf.ru/article/21-12-24>. (дата обращения: 20.12.2025 г.).

3. Ольховский Р.М., Солнцев И.В., Осокин Н.А. Процессный подход к управлению услугами в сфере физической культуры и спорта // Теория и практика физ. Культуры, 2018. – № 1. – С. 31-33.

4. Министерство спорта Российской Федерации. URL: <https://www.minsport.gov.ru/documents/46/>. (дата обращения: 20.12.2025 г.).

5. Лаевский П.В., Красова Е.В. Особенности исследования понятийного аппарата в сфере физической культуры и спорта в контексте теории современного менеджмента // Территория новых возможностей, 2024. – № 4.

6. Калашникова Е.В., Круглова Т.Э. Модель формирования компетенций агитационно-пропагандистской направленности у студентов вузов физической культуры // Современное педагогическое образование, 2019. №11.

7. Колесникова И. Качество спортивного менеджмента и конкурентоспособность спорта // Современная конкуренция / Journal of Modern Competition, 2008. – № 2. – С. 29-35.

8. Русаков А.А. Менеджмент физической культуры и спорта: учебное пособие / А.А. Русаков, И.И. Богатова – Иркутск: Изд-во «Репроцентр А1», 2019. – 96 с.

#### **Сведения об авторе**

**Рахманов Кирилл Алексеевич**, аспирант Московской международной академии, г.Москва, Российская Федерация

**Rakhmanov Kirill Alekseevich**, PhD student of the Moscow International Academy, Moscow, Russian Federation